

Richard Rängman

Esillepano-ohjeista käytännön haasteisiin

Pihakeittiö-tuoteryhmän kansainvälinen myymäläkonsepti

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2014

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Richard Rängman Esillepano-ohjeista käytännön haasteisiin Pihakeittiö-tuoteryhmän kansainvälinen myymäläkonsepti 28 sivua + 4 liitettä Toukokuu 2014
Tutkinto	Tradenomi (AMK)
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Raisa Varsta
<p>Kesko Oyj:n rautakaupan toimialayhtiössä Rautakesko Oy:ssä on ollut vuodesta 2010 asti käynnissä tuoteryhmäjohtamisen Catman-hanke, jonka tavoitteena on myynnin lisääminen asiakaslähtöisillä valikoima- ja hinnoitteluratkaisuilla sekä kannattavuuden ja hintakilpailukyvyyn kasvattaminen kansainvälisen valikoimahallinnan mittakaava- ja synergiaetujen avulla. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Rautakesko Oy:n kaikissa toimintamaissa käytettävä pihakeittiö-tuoteryhmän kansainvälinen esillepano-ohjeistus osana tuoteryhmäjohtamisen hanketta. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Rautakesko Oy:lle.</p> <p>Toimeksianto toteutettiin yhteistyössä Rautakesko Oy:n asiantuntijoiden sekä yrityksen tavarantoimittajien kanssa. Aineistona käytettiin Rautakesko Oy:n ja tämän tavarantoimittajien raportoinnista saatuja lukuja, alan ammatillista kirjallisuutta sekä asiantuntijahaastatteluita. Työstä tehtiin liikesalaisuuksien varjelemiseksi kaksi kirjallista versiota: julkinen sekä Rautakesko Oy:n käyttöön tarkoitettu versio. Tämä kirjallinen opinnäytetyö on työn julkinen versio.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt esillepano-ohjeistus on laajalti käytössä Catman-hankkeen jalkautuspaketissa alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Prosessin ongelmaksi ei noussut esillepano-ohjeistuksen laatiminen, vaan tarvittavien henkilökuntaresurssien varmistaminen myymälässä. Prosessin aikana ilmeni, minkälaisia käytännön haasteita kausiluonteisen erikoistavarakaupan johtamisessa kohdataan ja miten hankalaa ketjutasoisten suunnitelmien ja myymälässä tapahtuvan esillepanotyön kohtaaminen voi käytännössä olla.</p> <p>Rautakesko voisi kehittää myymäläkohtaisen henkilöstöresursointityökalun tuoteryhmäjohtamishankkeen täysimääräisen jalkauttamisen varmistamiseksi. Lisäksi toisen tuoteryhmän tunnistaminen ja kehittäminen vahvasti kesäkaudelle painottuneen puutarha-alan myynnin rinnalle helpottaisi henkilöstöresurssien kasvattamista ympärivuotiseksi työntekijöiksi.</p>	
Avainsanat	tuoteryhmäjohtaminen, esillepano, myymälämarkkinointi, erikoistavarakauppa, kausiluonteisuus

Author Title Number of Pages Date	Richard Rängman From display instructions to practical challenges Display instructions for outdoor kitchen –product group 28 pages + 4 appendices May 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>Category management project, CatMan, has been underway since year 2010 in Rautakesko Ltd, Kesko's subsidiary for building and home improvement trade. The target of the Catman-project is to promote sales with customer based assortment and pricing solutions and enhance profitability and competitiveness through the synergy gained from international core-assortment. The purpose of this study was to create international display instructions for outdoor kitchen –product group as a part of the CatMan -project to be used in all Rautakesko's operative countries. The cause for this thesis was given as an assignment from Rautakesko Ltd.</p> <p>The assignment was carried through in cooperation with the experts from Rautakesko Ltd and its suppliers. The research data consisted of several reports from both Rautakesko Ltd and its suppliers, professional literature and interviews with professionals of the necessary business area. To conserve trade secrets, two versions of this thesis were written. This is the unclassified version of the thesis.</p> <p>The display instructions materialized in consequence of this thesis are widely used in the roll-out of CatMan –project as originally planned. The most important findings during the project were that drawing up the display instructions is not the most difficult part of the category management process, though the biggest challenge is to allocate the necessary human resources to fulfill all the masterminded steps of the roll-out phase in the stores. Other findings revealed the challenges in managing business which is strongly seasonal and how far the practical challenges of implementing the plans given from the chain might be.</p> <p>The author recommends that the management within Rautakesko Ltd develop an HR-tool for the retailers to ensure the implementation of the CatMan -project. It is also recommended that Rautakesko finds another seasonal product group for winter season to balance the cost earnings structure to be able to carry out an all-year personnel policy.</p>	
Keywords	category management, display instructions, retail marketing, seasonal, hardware store

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja tavoite	1
1.2	Käytettävä aineisto ja menetelmät	2
1.3	Rajaus ja keskeiset käsitteet	3
1.4	Työn haasteet ja näkökulma	4
1.5	Toimeksiannon lähtökohdat	4
2	Toimeksiantaja: Rautakesko Oy	5
2.1	Rautakesko – Kesko Oyj:n rautakaupan toimialayhtiö	6
2.2	Rautakeskon vähittäiskauppaketjut	6
2.3	Rautakesko ja kilpailijat	7
3	Kysynnän hallinta	8
3.1	Tuoteryhmäjohtaminen - Category management	9
3.2	Tuoteryhmäjohtamisen prosessi	10
3.3	Myyntitilan jakaminen ja sijainti	12
3.4	Tilanhallinnasta esilleasetteluun	13
3.5	Myymälätason toteutus	14
3.6	Toimitusten hallinta	15
4	Myymäläkonseptin suunnittelu ja markkinointiviestintä myymälässä	16
4.1	Asiakaskierto ja myymälän yleisilme	16
4.2	Mielikuvat ja brändit	17
5	Tuoteryhmäesillepanon suunnitleminen ja toteutus	18
5.1	Asiakaslähtöinen näkökulma	18
5.2	Hyllykuvat	19
5.3	Myymälöiden vaihtelevuus	20
6	Käytännön haasteet	21
6.1	Kausiluonteisuus ja myymälähenkilökunnan resursointi	21
6.2	Tuontikauppa ja kausiluonteisuuden haasteet	23
7	Johtopäätökset ja yhteenveto	24
7.1	Yhteenveto	25

7.2	Toimenpidesuosituks	25
7.3	Työn arviointi	26
	Lähteet	28

Liitteet

Liite 1. Suositeltu opinnäytetyön oheiskirjallisuus

Liite 2. Pihakeittiö-tuoteryhmän esillepanototeutuksia, kevät 2014

Liite 3. Pihakeittiötuoteryhmän kohtaamisjärjestys

Liite 4. Pihakeittiötuoteryhmän myynninedistämismateriaaleja (POS, Point of Sales)

1 Johdanto

Tehokas asiakaslähtöiseen kysyntään vastaaminen rakentuu tavarantoimittajan ja myyjän neljästä strategisesta tekijästä, jotka luovat suurta lisäarvoa asiakkaalle pienin kustannuksin. Nämä neljä kustannustehokasta strategiaa ovat tuotteiden täydentäminen, markkinointitoimenpiteet, tehokas tuotteiden esillepano sekä tuotteiden esittely ja käyttöönotto. (ECR Europe 1997, 5.)

Valikoimanhallinnassa optimaalinen tuotevalikoima keskittyy tarjoamaan oikean valikoiman kuluttaja-asiakkaalle. Oleellinen lähtökohta tuoteryhmän valikoimanhallinnan näkökulmassa on myymälöiden ja niiden hyllyjen tilan optimaalinen käyttö. Tehokkaan tuoteryhmähallintalähtöisen näkökulman sisäistäminen parantaa liikevaihtoa sekä myymäläneliömetrin tuottoa. Tuoteryhmäjohtamisen tärkein tavoite on tunnistaa optimaalinen valikoima, jolla saadaan tyydytettyä asiakkaan tarve, sekä parantaa tavarantoimittajan ja myyjän liiketoimintaa. (ECR Europe 1997, 6.)

Tässä opinnäytetyössä perehdytään tuoteryhmäjohtamisen prosessin eri vaiheisiin sekä toteutetaan tuoteryhmäkohtainen esillepano-ohjeistus rautakauppa-alalla toimivan Rautakesko Oy:n myymäläkonseptiin.

1.1 Työn aihe ja tavoite

Opinnäytetyön aihe on Pihakeittiö-tuoteryhmän kansainvälinen esilleasetteluohjeistus Rautakesko Oy:ssä ja sen tytäryhtiöissä. Kansainvälisen esillepano-ohjeistuksen rakentaminen on osa Rautakeskossa käynnissä olevaa tuoteryhmäjohtamisen Catman-hanketta. Rautakeskossa ei ole aikaisemmin tehty tarkkaa myymäläkohtaista esillepano-ohjeistusta kyseisen tuoteryhmän osalta.

Opinnäytetyön tavoite on luoda tarkka esillepano-ohjeistus pihakeittiö-tuoteryhmän alueelta Rautakeskon ja sen tytäryhtiöiden myymälöille eri toimintamaissa. Lyhyen aikavälin tavoitteita ovat

- myymälöiden kauden esillepanon pystytyksen helpottaminen ja nopeuttaminen
- kauden aikaisten täydennystilausten ja myyntityön tukeminen ja tehostaminen
- asiakaslähtöisten valikoimien kehittäminen.

Opinnäytetyön pidemmän aikavälin tavoitteet ovat

- yhteisen konsepti-ilmeen luominen yrityksen kaikkiin toimintamaihin kyseiselle tuotealueelle
- myynnin pitkän aikavälin tuoton optimointi
- tuoteryhmän myynnin ja tuoton kehittäminen toimeksiannon tuotosten mahdollistavien mittareiden avulla.

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Rautakesko Oy:ltä ja yhdessä edellä mainitun tuotealueen kotimaisten ja kansainvälisten tavarantoimittajien kanssa (mm. Kaasuvalo, Weber Stephen, Opa-Muurikka ja Landmann).

1.2 Käytettävä aineisto ja menetelmät

Opinnäytetyössä hyödynnetään esillepanon valmistelun tukena Rautakesko Oy:ltä saatua myyntidataa sekä tuotetietoa (esim. pakkauskoot ja valikoimaluokitukset). Lisäksi opinnäytetyössä hyödynnetään alan kirjallisuutta sekä asiantuntijahaastatteluita. Opinnäytetyössäni näkyy myös vahvasti oma ammatillinen osaaminen: olen toiminut Rautakeskossa kolme vuotta kansainvälisessä hankinnassa tuotepäällikön (Category Manager) tehtävissä.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka konkreettisena tuloksena on kansainvälinen esillepano-ohjeistus pihakeittiö-tuoteryhmän alueella. Työssä hyödynnetään kaupoista saatua palautetta, tavarantoimittajien ammattitaitoista kokemusta ja näkemystä, aikaisemmilta kausilta saatuja myyntitilastoja sekä olemassa olevaa kirjallisuutta.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osiossa hyödynnetään tavarantoimittajia heidän omissa tuoteryhmissään sekä toteutetaan itse oman maahantuonnin tuotteiden myymäläesillepanon rakentaminen. Myymäläesillepanon rakentaminen sisältää tuotteiden esillepanon suunnittelemisen, esillepanon käytännön toteuttamisen, hyväksytyjen lopputulosten dokumentoinnin, julkaistavan ohjeistuksen luomisen sekä ohjeistuksen jalkauttamisen.

1.3 Rajaus ja keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön painopiste on vahvasti käytännönläheisen toiminnan kehittämisessä ja sen haasteiden esiin nostamisessa. Opinnäytetyön kirjallisessa osiossa ei ole tietoisesti esitelty työhön liittyvää teoriaa syvällisesti, vaan siitä on nostettu esiin työkannalta vain oleelliset asiat. Muun muassa tuoteryhmäjohtamisesta, ostokäyttämisen, myymälämarkkinoinnista sekä konseptinkehittämisestä on olemassa paljon syventävää kirjallisuutta, jota olen koonnut ehdotukseksi oheislukemiseksi liitteeseen 1.

Opinnäytetyössäni on monia keskeisiä käsitteitä. Avaan käsitteiden merkityksen pääosin niiden esiintyessä ensimmäisen kerran, minkä lisäksi olen listannut tähän opinnäytetyön kannalta tärkeimmät käsitteet aakkosjärjestyksessä:

- *Brändi* on nimi, termi, merkki symboli, muoto, tai edellä mainittujen muodostama yhdistelmä, joka tekee palveluntarjoajan tuotteet tai palvelut tunnistettaviksi sekä erilaisiksi verrattuna muiden palveluntarjoajien tuotteisiin (Tikkanen & Aspara & Parvinen 2007, 164).
- *Myymääläkonsepti*: myymäläketjun myymälöiden perusratkaisu, jonka tunnuspiirteet toistuvat kaikissa ketjun myymälöissä. Myymälöiden samankaltaisuudella pyritään parantamaan brändin tunnettavuutta sekä vahvistaa ketjukonseptia ja siitä syntyviä mielikuvia. Konsepti voi sisältää esimerkiksi myymälän tuotesijoittelun, palveluratkaisut ja/tai visuaalisen ilmeen. (Kautto & Lindblom 2005, 58-59.)
- *Tuoteryhmä*: erillisesti hallittava ryhmä tuotteita tai palveluita, jotka ovat kuluttajan silmissä toisiinsa liittyviä tai vaihtoehtoisia tuotteita asiakastarpeen täyttämiseksi (ECR Europe 2000, 4). Työssä keskitytään pihakeittiö-tuoteryhmään, joka pitää sisällään kaasu-, hiili- ja sähkögrillit sekä niiden käyttöyhteystuotteet (hoito- ja puhdistusaineet sekä grillausvälineet).
- *Tuoteryhmäjohtaminen (tavararyhmäjohtaminen tai -hallinta, Category management)*: kaupan tuoteryhmien ohjaaminen omina strategisina liiketoimintayksiköinä, joita suunnitellaan ja räätälöidään tulosten kasvattamiseksi keskittyen kysynnän vastaamiseen (ECR Europe 2000, 4).

1.4 Työn haasteet ja näkökulma

Rautakeskon toimintamaita ovat Norja, Suomi, Ruotsi, Venäjä, Viro ja Latvia. Monipuoliset markkinat tuovat erilaisia haasteita kuluttajien ostotottumuksista ja -kulttuurista johtuen. Venäjällä, Virossa ja Latviassa kysynnän painopisteet poikkeavat selkeästi Pohjoismaiden painopisteistä. Samoin kuluttajien vaatimassa tuotteen hinta- ja laatu-tasossa on havaittavissa selkeää erilaistumista toimintamaiden kesken. Tämä vaikuttaa olennaisesti tuoteryhmän valikoimiin sekä tuotteiden menekkiin, minkä takia yhden esillepanomallin toteuttaminen palvelisi eri toimintamaita vaihtelevasti.

Tuoteryhmän kausiluonteisuus tuo myös oman haasteen etenkin uuden tuote-esillepanon jalkauttamiselle. Kaupan henkilökunnan riittävä resursointi kauden aikaisen esillepanon pystyttämiseen on usein vaikeaa, sillä kauden alkaminen riippuu oleellisesti kevään aikataulusta. Opinnäytetyöllä pyritään juuri helpottamaan kausivaihtelun tuomia haasteita tunnistamalla ja luomalla konkreettisia toimenpideohjeistuksia ja työkaluja tuote-esillepanon helpottamiseksi ja sitä kautta henkilöstöresurssien vapauttamiseksi muihin työtehtäviin.

Tuoteasettelun toteutuksessa on huomioitu asiakaslähtöinen näkökulma mahdollisimman monipuolisesti. Esillepano-ohjeistuksen päätöksissä on huomioitu sekä käytännönläheiset että visuaaliset tekijät unohtamatta myyntityötä helpottavia toimenpiteitä.

Kolmas haaste tässä opinnäytetyössä on sen arkaluonteisuus liiketoiminnan näkökulmasta. Varsinainen tuoteryhmän esillepano-ohjeistus ja työstä syntyneet tulokset ovat osittain salattuja liiketoimintasalaisuuksien varjolla, mikä takia niitä ei voida esittää julkisesti yksityiskohtaisella tasolla. Opinnäytetyöstä on tehty tästä syystä kaksi versiota: julkinen sekä toimeksiantajan käyttöön tarkoitettu versio. Tämä versio on opinnäytetyön julkinen versio.

1.5 Toimeksiannon lähtökohdat

Rautakeskossa aloitettiin vuonna 2010 Category Management -hanke (CatMan -hanke). CatManille on asetettu kaksi keskeistä tavoitetta: myynnin lisääminen asiakaslähtöisillä valikoima- ja hinnoitteluratkaisuilla sekä kannattavuuden ja hintakilpailukyvyyn kasvattaminen kansainvälisen valikoimahallinnan mittakaava- ja synergiaetujen avulla.

CatMan muuttaa merkittävästi etenkin Rautakeskon hankinnan toimintamalleja, mutta hankkeella on laaja-alaisia vaikutuksia moniin muihin prosesseihin. Toimintamalli on Rautakeskossa kansainvälinen ja koskee Rautakeskon kaikkia tavararyhmiä.

Kevääseen 2014 mennessä CatMan -hanke on sisältänyt tavararyhmien analysointia, asiakaslähtöisempien valikoimien muodostamista, esillepanojen laadintaa sekä tavaryhmän strategiaa toteuttavan markkinoinnin suunnittelemista ja toteuttamista, myymäläinformaation kehittämistä sekä uusien logististen ratkaisujen käyttöönottoa. Työstetyt tavararyhmähallinnan prosessit jalkautetaan toimintamaissa kauppoihin suunnitellun aikataulun mukaisesti ja siirtyminen tuotelähtöisestä tavararyhmähallinnasta asiakaslähtöiseen toimintatapaan on jo alkanut.

Koen toimeksiannon opinnäytetyönä mielenkiintoisena useasta syystä. Ensinnäkin olen odottanut Catman-hankkeen etenemistä oman tuotealueen piiriin. Toiseksi, koska kehittämishanke on osa opinnäytetyötäni, pääsen tutustumaan tuoteryhmäjohtamisen prosessiin syvällisemmin muun muassa kirjallisuuden, haastatteluiden sekä pohdinnan muodossa. Kolmanneksi kuten luvussa 1.1 mainittiin, Rautakeskossa ei ole aikaisemmin tehty näin tarkkaa myymäläkohtaista esillepano-ohjeistusta kyseisen tuoteryhmän osalta. Opinnäytetyössä luodaan konkreettisesti jotain uutta.

Tämä opinnäytetyön toimeksianto on osa yhden tuoteryhmän CatMan -hanketta Rautakeskon Piha ja puutarha – tuotelinjalla. Se keskittyy Pihakeittiö -tuoteryhmän tilanjakoon ja esillepano-ohjeistuksen toteuttamiseen. Toimeksiannon tulokset esitellään luvussa 5.

2 Toimeksiantaja: Rautakesko Oy

Rautakesko Oy on johtava rautakauppa- ja sisustustuotteiden sekä palveluiden vähittäiskauppayhtiö, joka toimii yhteensä kahdeksassa eri maassa (Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä). Suomessa Rautakesko on myös maataloustarvikekaupan vahva toimija. Rautakesko vastaa ketjujen vähittäiskaupasta, konsepteista, markkinoinnista, hankinta- ja logistiikkapalveluista, kauppapaikkaverkostosta ja kauppiasresursseista omistamissaan ketjuissa. (Rautakesko 2014, 2.)

2.1 Rautakesko – Kesko Oyj:n rautakaupan toimialayhtiö

Kesko on johtava kaupan alan palveluyritys ja arvostettu pörssiyhtiö. Kesko tuo laajalla toimialaverkostollaan (ruokakauppa, käyttötavarakauppa, rautakauppa sekä auto- ja konekauppa) elämisen laatua kuluttajien jokaiseen päivään. Keskon ketjutoimintaan kuuluu yhteensä noin 2 000 kauppaa Pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Vahvimmiksi osaamisalueiksi Kesko luettelee kauppakonseptien ja brändien kehittämisen ja johtamisen, kauppapaikkaverkoston kehittämisen, omistamisen ja hallinnan, kansainvälinen vähittäiskauppaosaamisen, kauppiasyrittäjyyden ja ketjutoiminnan tehokaan yhdistämisen sekä keskitettyjen voimavarojen ja suuruusetujen hyödyntämisen. (Kesko 2014, 3.)

Rautakesko on Keskon toimialayhtiö rautakaupan alalla, joka pyrkii asiakaslupauksensa mukaan toteuttamaan asiakkaidensa kanssa parempaa asumista. Käytännössä Rautakesko tarjoaa vähittäiskauppakettijensa kautta asiakkaalle kaiken mahdollisen ideoinnista ja suunnittelusta aina talon perustuksien rakentamiseen, asunnon sisustamiseen ja pihan viimeistelyyn. (Kesko 2014, 26–29.) Suuren tavarapelin helpottamiseksi liiketoiminta on tavarakaupan puolella jaettu kuuteen tuotelinjaan, joita ovat rakennustarvike, lvi, työväline ja pienrauta, sisustus, kalustaminen sekä piha ja puutarha. K-maatalouden puolella Rautakesko tarjoaa maanviljelijälle niin tuotantotarvikkeet (rehut, lannoitteet, maanparannusaineet), työkoneet ja hallit, kuin myös vilja-, siemen- ja maatilatarvikkeet. Erittäin laaja tuotevalikoima, ammattitaitoinen henkilökunta sekä kansainväliset volyymit hankinnassa ovat keskeisiä vahvuuksia kiristyneessä tavarakaupan kilpailussa. (Rautakesko 2014, 17–18, 31.)

2.2 Rautakeskon vähittäiskauppakettijat

Kuluttajille Rautakesko Oy näkyy eri vähittäiskauppakettijujen kautta. Rautakeskon vähittäiskauppakettijua ovat K-rauta-, Rautia-, K-maatalous-, Bygghälsan-, Senukai- sekä OMA-kauppakettijat (kuviot 1). Näiden lisäksi Rautakesko johtaa ja kehittää sekä yrityspalvelumyyntiä toiminta-alueellaan. Yhteensä rautakauppoja on 452 (sisältäen asiakassopimuskaupat) kahdeksassa toimintamaassa ja maatalouskauppoja on Suomessa 88. (Rautakesko 2014, 5, 45.)

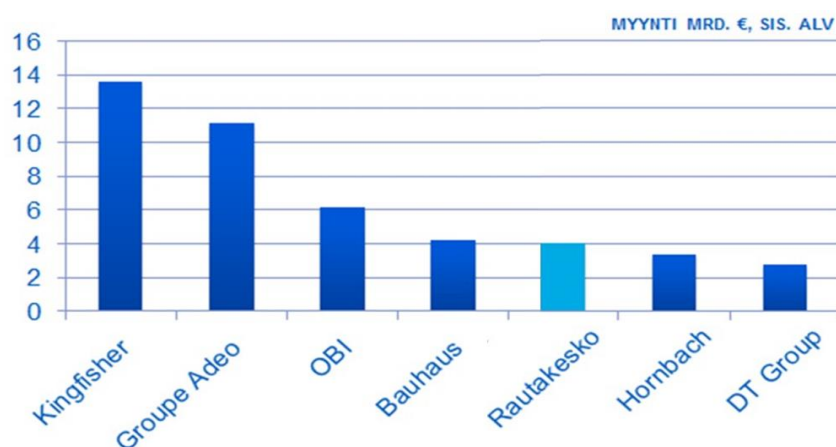


Kuvio 1. Rautakeskon vähittäiskauppaketjut (Kesko 2014, 13.).

Vähittäiskauppaketjuja tarkasteltaessa on syytä nostaa esiin ketjuissa olevat erilaisuuksia. Rautakeskon toimintamaista Norjassa (Bygghjækk) ja Suomessa (K-rauta ja Rautia) kaupat ovat lähes kokonaisuudessaan kauppiasvetoisia liikkeitä. Suomessa kaikki kaupat (148) ovat kaikki kauppiasvetoisia. Muilla toiminta-alueilla liiketoiminta on ketjuohjattua tekemistä.






















2.3 Rautakesko ja kilpailijat

Rautakeskolla on vahva markkinaosuus omalla toiminta-alueellaan. 3 363 miljoonan euron vähittäismyynnillään Rautakesko Euroopan viidenneksi suurin yritys omalla toimialallaan (kuvio 2). (Rautakesko 2014, 6–7.) Rautakeskon kilpailijat vaihtelevat alueittain. Esimerkiksi Leroy & Merlin, Castorama sekä OBI ovat kovimmat kilpailijat Venäjän kasvavilla markkinoilla, mutta niillä ei ole edustusta Rautakeskon muissa toimintamaissa. Kuviossa 3 on esitelty kilpailu Rautakeskon markkinoilla vuonna 2011. Kuvan numerot kertovat kilpailijoiden toimipisteiden lukumäärän kussakin valtiossa. (Rautakesko 2012, 28.)



Kuvio 2. Euroopan suurimmat rautakauppa-alan yritykset 2013 (Rautakesko 2014, 27).

Kilpailu Rautakeskon päämarkkinoilla

						
	10					
	20	87	12			
		32	87		14	
						9
	5	15	2		1	
	3	20	10	12		
	3	49	13			
		3				
				16		
				14		
				10		
	149	21	112	13	9	8
						
						
						

Kuvio 3. Rautakeskon ja suurimpien kilpailijoiden myymälälukumäärä päämarkkinoilla (Rautakesko 2012, 28).

Rautakesko tarjoaa kuluttajalle laajan valikoiman erilaisia tuotteita, minkä takia sillä kilpailijoita eri toimialueilta. Kilpailun painopisteet ovat erilaiset, kun verrataan esimerkiksi Rautakeskon kilpailua kilpailijoista Ikeaan ja Starkkiin. Starkki profiloituu selkeästi ammattiasiakaskauppaan ja sitä myötä pääpaino on rakennustarvikkeissa. Ikea puolestaan on kova kilpailija Rautakeskolle esimerkiksi sisustamisen, kalustamisen sekä pihan ja puutarhan tuotealueilla. Samoin Rautakeskon ketjukaupat profiloituvat eri kilpailualueisiin eri toimintamaissa. Bygghusetin erityinen vahvuus Norjassa on rakennustarvikemyynti ja ammattiasiakasosaaminen. Rautia-ketjun vahvuus Suomessa on laaja-alainen ammattitaito sekä ennen kaikkea paikallisuus. Rautia-ketju palvelee asiakkaita yli 100 paikkakunnalla Suomessa. (Rautakesko 2014, 34-36.)

3 Kysynnän hallinta

Kaupankäynnin peruslähtökohtana on kannattava liiketoiminta, joka on kehitetty asiakastarpeiden, toisin sanoen tuotteen tai palvelun kysynnän pohjalta. Kuluttajalle pyritään tuottamaan aitoa lisäarvoa sekä parantamaan niin asiakastytyvääisyyttä, myyntiä kuin kannattavuuttakin. Kysynnän hallinta muodostaa laajan kokonaisuuden, joka sisältää muun muassa tuotteiden kehittämisen, valikoimien muodostamisen ja markkinointiviestinnän eri muodoissa. Viime kädessä kysynnän hallinta on kauppajohtoista toimin-

taa, sillä kauppa muodostaa linkin asiakasrajapinnassa kulutuskysynnän ja palvelu- tai tuotetarjonnan välillä. Teollisuuden rooli tässä prosessissa on tukea kauppaa oman tuoteryhmänsä suunnittelussa ja sen kulutuskäyttäytymisen analysoinnin asiantuntijana, sekä toimia aktiivisena osapuolena tuotekehityksessä. (Finne & Kokkonen 2005, 172–173.)

3.1 Tuoteryhmäjohtaminen - Category management

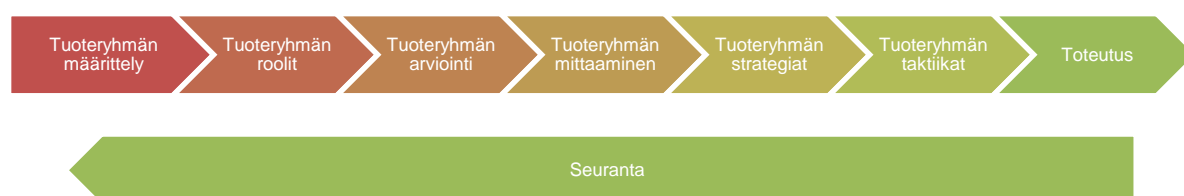
Tuoteryhmällä tarkoitetaan erillistä hallittavaa ryhmää tuotteita tai palveluita, jotka ovat kuluttajan silmissä toisiinsa liittyviä tai vaihtoehtoisia tuotteita asiakastarpeen täyttämiseksi. Tuoteryhmäjohtamisella (käytetään myös termejä tavararyhmäjohtaminen tai –hallinta) tarkoitetaan puolestaan kaupan tuoteryhmien ohjaamista omina strategisina liiketoimintayksikköinä, joita suunnitellaan ja räätälöidään tulosten kasvattamiseksi keskittyen kysynnän vastaamiseen. (ECR Europe 2000, 4.) Kuluttajan ja hänen tarpeidensa täyttäminen on suunnittelun ehdoton lähtökohta. Tuoteryhmäjohtamisen avulla pyritään määrittelemään optimaalinen valikoima erilaisille myymälöille siten, että valikoiimiin valitut tuotteet perustuvat myymälän todelliseen kulutuskysyntään. Tuoteryhmäjohtaminen muodostaa täten kysynnän hallinnasta keskeisen ydinosan. (Finne & Kokkonen 2005, 173.)

Tuoteryhmäjohtamisen tarve on syntynyt alun perin kahden tekijän johdosta: uusien tuotteiden määrän kasvusta sekä ennen kaikkea vähittäiskaupan alalla harjoitetusta tilanhallinnasta. Myymälöiden niukat neliömetrit pyritään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti sijoittamalla myymälään juuri sellainen valikoima, joka parhaiten vastaa kuluttajien kysyntää. (Finne & Kokkonen 2005, 173.) Samanaikaisesti kun valikoiiman tulee olla asiakkaalle mahdollisimman luonteva ja houkutteleva kokonaisuus, sen tulee tuottaa ketjulle synergia- ja muita hyötyjä sekä mahdollisimman korkean pitkän aikavälin kokonaistuoton. Olennainen osa tätä tavoitetta on myymälöiden tilantuoton maksimointi. Tuoteryhmäjohtamisessa tilantuoton tehokkuutta voidaan mitata usealla eri tavalla, joista perinteisimpiä ovat tietyn tuoteryhmän liikevaihto tai myyntikate. (Finne & Kokkonen 2005, 196–197.)

Tuoteryhmäjohtaminen on siis kokonaisuus yksittäisistä tuoteryhmistä, joiden valikoiimat, tilankäyttö ja markkinointiaktiviteetit pyritään optimoimaan määritettyjen kohdeasiakasryhmien tarpeiden pohjalta (Finne & Kokkonen 2005, 213). Seuraavassa luvussa tarkastellaan yhtä tuoteryhmäprosessin mallia.

3.2 Tuoteryhmäjohtamisen prosessi

Tuoteryhmäjohtamisen toteuttamisesta on useita eri malleja, joista kansainvälisesti tunnetuin on vuonna 1997 The Partnerin Groupin ja Ronald Bergerin kehittämä tuoteryhmäjohtamisen prosessimalli (Kuvio 4). Mallia on kutsuttu kehittäjänsä mukaan myös Brian Harrisin malliksi. (Finne & Kokkonen 2005, 174.) Tuoteryhmäjohtamisen prosessi koostuu monista eri vaiheista, joita voidaan järjestyttää ja tehostaa tavarantoimittajasuhteiden avulla: yhteistoiminnan kautta on mahdollista laskea kuluja sekä nostaa tehokkuutta (Ford & Gadde & Håkansson & Snehota 2003, 93). Seuraavassa käydään läpi tuoteryhmäjohtamisen mallin tiivistetysti, sillä opinnäytetyön toimeksianto painottuu pääpiirteissään tuoteryhmäjohtamisen prosessiin viimeisiin vaiheisiin.



Kuvio 4. Tuoteryhmäjohtamisen prosessimalli (ECR Europe 1997, 37).

Tuoteryhmäjohtamisen ensimmäinen vaihe on tuoteryhmän määrittely. Tässä vaiheessa päätetään, mitkä tuotteet muodostavat tuoteryhmän ja mihin tuoteryhmä segmentoituu kuluttajan näkökulmasta. Oleellista on muodostaa sellainen hallittavissa oleva kokonaisuus, jossa tuotteet ovat kuluttajan silmissä toisiaan täydentäviä tai toisilleen vaihtoehtoisia tuotteita asiakastarpeen näkökulmasta. (ECR Europe 1997, 21, 38.)

Tuoteryhmämäärittelyn jälkeen muodostuneille ryhmille määritellään roolit. Tavoitteena on kehittää tuoteryhmille roolit tuoteryhmien keskinäisten suhteiden perusteella liiketoiminnassa hyödyntäen kuluttajilta, markkinoilta sekä jälleenmyyjiltä saatavaa informaatiota. Roolien määrittelemine on ketjun tärkeimpiä tehtäviä ja suurimpia saavutettavia hyötyjä tuoteryhmäjohtamisen prosessissa. Roolien avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua sekä kohdentaa resursseja strategisten ryhmien välillä. (ECR Europe 1997, 21, 42.) Esimerkiksi tietyn tuoteryhmän myynnin ja roolin kausiluonteisuuden tai ajallisten painotusten tunnistaminen on tärkeää valikoimasuunnittelussa sekä tilanhallinnas-

sa. Kokonainen tuoteryhmä voi olla rooliltaan kausiluonteinen, mutta samanaikaisesti myös asiakkaiden ”kosintaroolissa”. (Finne & Kokkonen 2005, 209.)

Kolmas vaihe tuoteryhmäjohtamisen prosessia on tuoteryhmän analysointi, jossa huomioidaan mahdolliset alakategoriat sekä segmentit hyödyntäen mahdollisimman monipuolisesti eri lähteistä saatavaa tietoa (ECR Europe 1997, 21). Tuoteryhmän arvioinnissa kummallakaan osapuolella ei ole käytännössä riittävästi tietoa tuoteryhmän täydelliseen analysointiin. Arvioinnissa käytetään useita erilaisia tietolähteitä ja tarkasteltavat osa-alueet voivat olla esimerkiksi valikoiman laajuus ja sisältö, tilankäyttö, hinnoittelu sekä toimet menekin edistämiseksi että tuotetäydennyksen toteuttamiseksi. (Finne & Kokkonen 2005, 224.)

Neljäs vaihe on tulosten tavoitteiden asettaminen sekä mittareiden päättäminen. Tavoitteet voivat koskea niin tuoteryhmiä, asiakasryhmiä kuin tavarantoimittajien roolia ja toimintaa. Tavoitteita aseteltaessa huomioidaan aikaisemmassa vaiheessa määritellyt roolit. Mittareiden pitää olla oikea-aikaisia, tarkkoja ja ymmärrettäviä. (ECR Europe 1997, 56–57.) Tyypillisiä mittareita tuoteryhmien analysoinnissa ovat esimerkiksi myynti, bruttotuotto, tuotelukumäärä, kiertonopeus ja tavarantoimittajan toimitusvarmuus (Finne & Kokkonen 2005, 224).

Tuoteryhmästrategioita määriteltäessä tuoteryhmän tilanne on analysoitu ja sille on määriteltä roolit ja tavoitteet. Viidennen vaiheen tarkoituksena on luoda tuoteryhmille strategiat, joilla varmistetaan tavoitteisiin pääsy. Strategioiden tulisi pitää sisällään kuinka tuoteryhmän kohdalla toteutetaan tarvittavat markkinointi-, osto-, jakelu- sekä palvelutoimenpiteet. Strategiat koskevat oleellisesti sekä ketjuja, myymälöitä että tavarantoimittajia. (ECR Europe 1997, 59–60.)

Tuoteryhmäjohtamisen prosessin kuudes vaihe, tuoteryhmän taktiikat, on viimeinen vaihe ennen myymälätason toteutusta. Taktiikoita valmisteltaessa on tavoitteena päättää optimaalinen valikoima, hinnoittelu, esilleasettelu (myyntitilan jakaminen) sekä myynninedistämistaktiikat, jolla tuoteryhmästrategiat saadaan toteutettua. Tähän vaiheeseen vaikuttaa kaikki aikaisemmat päätökset: roolit, strategiat, nyky- ja tavoitetilat sekä asetetut mittarit ohjaavat kaikkia kuudennen vaiheen taktisia valintoja. (ECR Europe 1997, 65.) Tämän opinnäytetyön konkreettinen tuotos, pihakeittiön myymäläkonsepti, painottuu juuri tähän vaiheeseen. Toimeksiannon tuloksiin palataan tarkemmin luvussa 5.

Viimeinen vaihe tuoteryhmäjohtamisen prosessissa on toteutus. Edellisillä vaiheiden tuottama lisäarvo jää pieneksi, mikäli toteutus jää puolittaiseksi tai peräti kokonaan toteuttamatta. Toteutuksessa on kolme avainvaihdetta: hyväksymisen prosessi, vastuiden määrittely sekä aikatauluttaminen. Hyväksymisen prosessissa oleellista on tuoteryhmästrategian sopivuus yrityksen kokonaistrategiaan, asetettuihin tavoitteisiin samaistuminen sekä resurssien kohdentaminen. (ECR Europe 1997, 74.) Tarkastelen toteutusta myöhemmin lisää luvussa 4.5 Myymälätason toteutus.

Tuoteryhmäryhmäjohtamisen prosessi ei ole vain kertaluonteinen projekti, vaan se on enemmänkin toimintatapa. Kun prosessin seitsemän vaihetta on saatu läpi, on edessä mittaaminen ja seuranta. Markkinoiden vaatimusten muuttuessa myös tuoteryhmän liiketoiminnallisia suunnitelmia on syytä muuttaa. Oleellinen kysymys tuoteryhmäjohtamisessa on millä aikataululla tuoteryhmien kehitystä toteutetaan. Tähän vaikuttaa luonnollisesti tuoteryhmä ja sen rooli, sekä mahdolliset tavarantoimittajasuhdemuutokset. (ECR Europe 1997, 76.)

3.3 Myyntitilan jakaminen ja sijainti

Kuten aikaisemmin todettiin, valikoimanhallinta ja myyntitilan jakaminen liittyvät oleellisesti toisiinsa. Tuoteryhmän nykytilanteen arvioinnin tarkoituksena on hankkia sellaista tietoa, jonka avulla tuoteryhmää voidaan ymmärtää paremmin. Kun on onnistuttu löytämään alueita, joihin vaikuttamalla on mahdollista parantaa tuoteryhmän taloudellista kannattavuutta, voidaan tuoteryhmälle varata sille tarvittava optimaalinen myyntitila. Tilaa jaettaessa on hyvä ottaa huomioon niin ketjun kuin tavarantoimittajankin tavoitteet. Tästä syystä on tärkeää, että yhteistyökumppaneiksi valitut tavarantoimittajat ymmärtävät ketjukonseptin pääpiirteet sekä ketjun kilpailijoista erottautumisen kannalta tärkeät toimenpiteet ja asiakasryhmät. (Finne & Kokkonen 2005, 228.)

Tilan määrittelemiseen käytettäviä mittareita ovat tavallisesti hyllymetrit tai hyllymoduulien lukumäärä. Käytettävissä oleva myyntitila jaetaan tuoteryhmille niiden tarpeen ja painotuksen mukaan. Usein lähtökohdan tilanjaolle antaa tuoteryhmän kokonaismenekki sekä tuotteiden keskimääräinen koko. Vaikka tuotteiden kappalemenekki olisi yhtä suuri, pienet tuotteet vaativat luonnollisesti suuria tuotteita vähemmän tilaa. Yksittäisen tuotteen ja sitä kautta koko tuoteryhmän tilaa joudutaan kasvattamaan suhtees-

sa kappalemenekkiin. Muuten myymälähenkilöstä joutuu jatkuvasti täyttämään hyllyä tuotteen loppumisen estämiseksi. (Finne & Kokkonen 2005, 210.)

Tuoteryhmien sijoittaminen myymälän asiakaskierron varrelle liittyy oleellisesti myyntitilan jakamiseen. Myymälöissä on lähes poikkeuksetta erotettavissa asiakkaiden pääasiallinen kulkureitti, jonka varrelle sijoitetut tuoteryhmät ovat saamastaan huomiosta alttiimpia esimerkiksi impulssiostoille. Tuoteryhmien liikevaihto- ja katetaso saattavat vaihdella toisistaan huomattavasti. Tästä syystä tilanjako puhtaasti tuotekoon tai menekin mukaan ei välttämättä johda optimaaliseen tilanteeseen. Tuoteryhmä, jonka kate on harvinaisen alhainen ja joka tarvitsee tuotteen koon tai menekin puolesta suhteellisen suuren myymälätilan, ei ole ketjun kannalta välttämättä kannattava. Tällöin on mietittävä, kannattaisiko tila osoittaa tälle tuoteryhmälle vai jollekin toiselle. Yksi merkittävä ohjaava tekijä on tuoteryhmän tuotto. (Finne & Kokkonen 2005, 211.)

3.4 Tilanhallinnasta esilleasetteluun

Tilanhallinnan toimitapa sai alkunsa päivittäistavarakaupan piirissä 1980-luvun puolivälissä. Sen avulla pyritään hyödyntämään kaupan käytettävissä oleva myyntitila mahdollisimman tehokkaasti. Valikoimakokonaisuudella, joka vastaa asiakkaiden tarpeita, pyritään saamaan kaupalle paras mahdollinen tuotto. Tilanhallinnansuunnitteluun on olemassa useita eri tietokoneohjelmia, joista Suomessa ovat käytössä ainakin AC Nielsenin Spaceman sekä Aldatan Spacemaker. Näistä ensimmäinen on laajalti käytössä sekä kaupan että tavarantoimittajien piirissä. Yhdistetyn tuotetietopankin ansiosta useista tuotteista löytyy livekuvatieto, minkä ansiosta tuotteet voidaan esittää pakkauksessaan valokuvantarkasti piirrettyssä hyllyssä, mikä helpottaa hyllykuvien lukemista ja hahmottamista. (Finne & Kokkonen 2005, 250.)

Tilanhallintaohjelmilla piirretään hyllykuvia eli planogrammeja, joissa esitetään ennalta määrätyt tuotteet sijoitettuna tiettyyn tilaan myymälässä käyttäen tuotteiden oikeita mittoja. Hyllykuvien ansiosta on mahdollista jo suunnitteluvaiheessa arvioida kuinka hyvin tuotteet mahtuvat kalusteeseen ja joudutaanko tuotevalikoimaa karsimaan käytettävissä olevan tilan takia. Esilleasettelussa tuotteet yritetään ahtaa mahdollisimman tehokkaasti käytettävissä olevaan tilaan unohtamatta asiakaslähtöisyyttä. (Finne & Kokkonen 2005, 251.) Esimerkiksi Spaceman –tilanhallintaohjelmalla tuotteet voidaan jakaa tuoteryhmän sisällä tuoteperheisiin ja -rooleihin (kuten puhdistus-, ruoanlaitto- sekä muut välineet), jotta asiakas löytää helposti käyttöyhteystuotteet (Kauppinen 2013).

Hyllykuvat helpottavat myös tuotteiden esilleasettelua myymälässä. Valikoimien muodostaja voi varmistua siitä, että tuotteet mahtuvat niille varattuun paikkaan ja esilleasettelijan ei tarvitse käyttää ylimääräistä aikaa tuotteiden asettelun miettimiseen. Tuotteille annettava tila ilmaistaan ikään kuin kasvokuvina (facing), jotka kertovat kuinka monta saman tuotteen pakkausta mahtuu rinnakkain esille. Hyllykuvien kautta saavutettuja etuja ovat muun muassa yhteiset ilmeet myymälöiden välillä, uutuuksien selkeä esilleasettelu asiakkaan ulottuville, tuotteet ovat loogisessa järjestyksessä asiakkaan kannalta ja kysyntää voidaan ohjata kohti premium-tuotteita tai kaupan omia merkkejä tai molempia. Siistissä järjestyksessä oleva hylly parantaa todennäköisesti myös asiakkaan mielikuvaa ketjusta. Hyllykuvat ovat ketjuohjauksen ja myymälöiden välinen keskeinen valikoimien toteuttamisen väline. (Finne & Kokkonen 2005, 252–253; Kauppinen 2013.)

Hyllykuvilla pyritään vaikuttamaan myös ylivarastointiin ja tuotepuutteisiin. Ylivarastointia, eli ylimääräisten pakettien pyörimistä hyllyn alla tai päällä, ennaltaehkäistään varmistamalla yhden toimituserän mahtumisella hyllyyn kerrallaan. Samanaikaisesti tuotteita ei tarvitse kuljettaa edestakaisin välivaraston ja hyllyn välillä. Raportoinnista saatavan tiedon ansiosta tuotevalikoimaa voidaan analysoida ja kehittää, jolloin hylly vastaavat paremmin toteutunutta tai odotettua kysyntää sekä tuotepuutteet vähenevät, kun tuotteen menekki ja toimitusrytmi voidaan huomioida tilanjaossa. (Kauppinen 2013.)

3.5 Myymälätason toteutus

Tuoteryhmäjohtamisen prosessin yksi tärkeimmistä vaiheista on huolellisen analysoinnin ja suunnittelun ohella myymälätason toteutus. Tuotevalikoimien päivittäminen, sekä toimenpiteet menekki edistämiseksi ja tuotteiden saatavuuden ylläpitämiseksi on usein valtaisa urakka. Nämä ovat kuitenkin ne toimenpiteet, jotka viime kädessä ratkaisevat aiemmin tehtyjen suunnitelmien onnistumisen. (Finne & Kokkonen 2005, 253.)

Tavarantoimittajasuhteista ja heidän kyvystään palvella asiakkaitaan voidaan saavuttaa ketjun ja kaupan kannalta selkeitä hyötyjä myymälätason toteutuksessa. Tavarantoimittajasuhteiden kautta voidaan saavuttaa taloudellisia säästöjä, kuten vähentyneitä operationaalisia kustannuksia, tavarantoimittajan suorittaessa tehtäviä, joita yritys teki aikaisemmin itse (esimerkiksi tuotteiden hyllyttäminen). Muita mainittavia säästöjä voidaan saavuttaa esimerkiksi parantamalla tuotteiden kiertoa kehittämällä toimitusrytmiä

sekä myyntierien kokoa. (Ford ym. 2003, 62; Ks. Harrison & van Hoek 2008, 177–180.) Tavarantoimittajasuhteiden hyödyntäminen jättää myymälälle aikaa muuhun, esimerkiksi paikallisen valikoiman suunnitteluun ja toteutukseen.

Ketjujen äärimmäiseen kustannustehokkuuteen perustuvat toimintamallit eivät yleensä taivu paikallisten tuotteiden ja toimittajien hyödyntämiseen. Tiukalla ketjuohjaamisella on puututtu yksityisten kauppiaiden harjoittamaan paikalliseen hankintaan karsimaan sen aiheuttamia kustannuksia. Kuitenkin tietyn tasoinen valikoimien räätälöinti on paikallisesti tärkeää, sillä kysynnän rakenteessa on alueellisia eroja. Kauppatason valikoimaohjaus tulisi siksi sopeuttaa osaksi ketjujen prosessia, jotta kauppa voi hyödyntää sekä ketjun keskitetystä toiminnasta saatavat hyödyt, että vastata kysynnän alueellisiin eroihin. Tilanhallinnassa on hyvä varata ihan hyllykuvan tasolla erillisiä tiloja paikallisille tuotteille, jotta ketjuvalikoimat voidaan toteuttaa hyllykuvien mukaisesti. Vaihtoehtoinen tapa on venyttää hyllykuvaa ja sijoittaa paikalliset ketjuohjatun valikoiman viereen oman tuoteryhmänsä yhteyteen. (Finne & Kokkonen 2005, 258–260.)

K-ryhmän kauppiasvetoisen toiminnan kannalta on oleellista, että niin sanotulle kaupakohtaiselle tekemiselle jää tilaa. Kauppiasvetoisessa toiminnassa ketju voi ohjata ja kannustaa kauppiaita hyödyntämään ketjun kautta saatavat edut. Ketjuohjatun toiminnan lisäksi kauppias voi omilla valikoima- ja ostopäätöksillään tuottaa alueellista lisäarvoa ketjuohjauksen rinnalle alueellisen kilpailukykyä parantamiseksi. Tämän toimeksiannon toteutuksessa on oleellisesti huomioitu kauppiasvetoinen toimintatapa muun muassa hyllykuvissa juuri Finnen ja Kokkonen mainitseamalla tavalla (ks. edellinen luku).

3.6 Toimitusten hallinta

Oleellinen osa kaupan prosesseja on tuotteiden saatavuus. Optimaaliseksi suunnitellut valikoimat ovat toissijaisia, jos tuotteiden saatavuus on heikko ja hyllyt ovat osittain tai kokonaan tyhjiä. Operatiivisen toiminnan ja pitkän aikavälin suunnitelmien kytkeminen toisiinsa on elintärkeää. Suorittavien tasojen voimavarat sekä toimintaedellytykset on otettava suunnitelmissa huomioon, sillä pitkän aikavälin suunnitelmien toteutuminen perustuu toimitusten hallinnan ja muun päivittäisen työskentelyn virheettömyyteen. Tuotteiden saatavuuteen vaikuttaa niin myymälän resurssit kuin toimittajien toimitusvarmuus. Laajoja valikoimakokonaisuuksia ei kannata rakentaa, jos myymälän työtunnit eivät riitä tuotteiden hyllyttämiseen tai jos toimittajalla on havaittavissa jatkuvasti

toimitusvaikeuksia. Käytettävissä olevien resurssien pohjalta tulisi rakentaa realistiset tavoitteet, jotka saavutetaan operatiivisen toiminnan kautta. (Finne & Kokkonen 2005, 262.)

Tilaus- ja toimitusketju on kaksisuuntainen prosessi. Osapuolten tiiviin yhteistyön kautta tilaus- ja toimitusketjua voidaan tehostaa sekä ylä- että alavirtaan (upstream-downstream). Toisin sanoen tieto- ja tavaravirta ketjun ja tavarantoimittajan välillä tehostuu, jolloin toimitusaika tilauksesta lyhenee. Ennen kaikkea tietotekniikan ansiosta on mahdollista hyödyntää erilaisia logistisia vaihtoehtoja. (Ks. Harrison & van Hoek 2008, 233–260.)

4 Myymäläkonseptin suunnittelu ja markkinointiviestintä myymälässä

Myymäläkonseptin suunnitteluun liittyy oleellisesti asiakaskierto, kohtaamisjärjestys ja visuaalisuus. Myymälässä tapahtuva markkinointiviestintä on osa asiakkaan kokemusta hänen asioidessaan myymälässä. Seuraavassa käydään läpi myymäläkonseptin kulmakiviä sekä markkinointiviestinnän merkitystä myymälässä.

4.1 Asiakaskierto ja myymälän yleisilme

Ketjukonseptia suunniteltaessa otetaan kantaa myymälöiden fyysiseen arkkitehtuuriin. Suunnittelun perustana on asiakaskierron suunnittelu, jolla pyritään tekemään asiakkaan ostomatkasta mahdollisimman vaivaton. Kun asiakkaan myymälässä kulkema matka on tiedossa, voidaan pyrkiä vaikuttamaan asiakkaiden ostokäyttäytymiseen sekä kokemuksiin sijoittelemalla tuotteet ja tuoteryhmät haluttuihin paikkoihin asiakaskierron varrelle. Asiakaskiertoon liittyy oleellisesti myös myymälässä käytettävän kalustuksen suunnittelu. Suomessa päivittäistavarakaupoissa yleisimpiä kalusteita ovat yhdenmu- kaiset, määräkokoiset moduulit sekä hyllytasoihin perustuva kalustus. (Finne & Kokkonen 2005, 186; Kanerva 2013.)

Myymälän yleisilmeen on tuettava ketjun brändiä. Tämän lisäksi sen on oltava sopusoinnussa myymälässä myytävien tuotteiden kanssa. Myymälän layoutin, kalustuksen ja värien käytön merkitys korostuu etenkin erikoistavarakaupassa. Myymälän yleisilme on oltava sopusoinnussa myymälässä myytävien tuotteiden kanssa ja niitä on tuo-

tava mahdollisuuksien mukaan korotetusti esiin esimerkiksi havainnollistaen erilaisten telineiden ja mallien avulla. Tämän lisäksi erityistavarakaupan monissa tavararyhmissä palvelun rooli korostuu ja sille on varattava omat alueensa. (Finne & Kokkonen 2005, 188–189.)

Visuaalisuudella on oma merkityksensä asiakkaan liikkuesssa myymälässä. Kohtaamisjärjestyksen ja -maiseman suunnittelussa on tärkeää huomioida kaikki aistit. Maiseman tulee muodostaa sellainen visuaalinen kokonaisuus, joka miellyttää asiakkaan silmää sekä houkuttelee asiakasta siirtymään tuotteiden luokse. (Isohookana 2007, 60.)

Myymälässä pystytään vaikuttamaan kaikista tehokkaimmin ja konkreettisimmin asiakkaan ostokäyttäytymiseen viestien asiakkaalle samanaikaisesti haluttua kuvaa yrityksestä. Konseptin yhtenäinen brändi ei rajoitu vain mediassa tapahtuvaan mainontaan, vaan se jatkuu myös myymälän viestinnän perustana. (Floor 2006, 50.)

Jannika Silvennoinen (2013) tutki opinnäytetyössään Vähittäiskaupan myymälämarkkinointi: markkinointimateriaalit ja esillepanot markkinointimateriaalien asemaa visuaaliselta kannalta myymälässä. Hän nostaa työssään esille myymälän visuaalisen ilmeen tärkeän aseman kuluttajan ostokäyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä. Silvennoisen mukaan nykyajan nopean kulutuksen yhteiskunta on vienyt siihen, että kaupassa käyntikin yritetään tehdä mahdollisimman nopeasti. Tällöin myymälämarkkinoinnin tulee olla entistä enemmän kohdennettua ja kuluttajiin vetoavaa. Yksittäiset markkinointimateriaalit vaikuttavat asiakkaan kaupassa käynnin elämykseen olemalla olennainen osa koko myymälästä saatavaa kokonaiskuvaa. (Silvennoinen 2013, 26.)

4.2 Mielikuvat ja brändit

Mielikuvat ohjaavat meidän käyttäytymistämme sekä ajatuksiamme. Mieli-piteemme ja ajatuksemme yrityksistä, niiden tuotteista ja palveluista vaikuttavat valintoihimme asiakkaina. Vaikuttavia tekijöitä mielikuvien muodostumiseen ovat muun muassa arvot, tarpeet, tiedot, havainnot, asenteet ja kokemukset. Henkilöllä voi olla tuotteesta vahva mielikuva ja mielipide, vaikka hänellä ei olisikaan omia henkilökohtaisia kokemuksia tuotteesta. (Isohookana 2007, 19–20.)

Brändi on omanlaisensa mielikuva. Sen perimmäinen tarkoitus on erottaa tuote kilpailijan tuotteista olemalla enemmän kuin pelkkä tuote. Brändillä on aina oma tarina ja his-

toria kerrottavanaan, mikä tekee siitä kohderyhmässään haluttavan. Sillä on erityinen suhde käyttäjiinsä ja se tuottaa käyttäjilleen lisäarvoa. Brändillä voidaan esimerkiksi identifioida yksi tuote tai kokonainen tuoteryhmä. (Isohookana 2007, 24.) Rautakeskon Pihakeittiö-tuoteryhmästä puhuttaessa vahvinta ja käytännössä ainoata maailmanlaajuista brändiä maailmassa edustaa Weber. Muita Rautakeskon myymiä brändejä kesäkaudella 2014 ovat Muurikka, Landman, Campingaz, Napoleon sekä Rautakeskon oma tuotemerkki Cello.

5 Tuoteryhmäesillepanon suunnitleminen ja toteutus

Opinnäytetyön toimeksianto, tuoteryhmäesillepanon suunnitleminen ja toteuttaminen on sujunut käytännössä luvussa 4.2 esitetyn tuoteryhmäjohtamisen prosessin mukaisesti. Tuoteryhmäjohtamisen prosessin eri vaiheet ovat työllistäneet Rautakeskossa useita eri yksiköitä ja nyt toteutettu tuoteryhmäesillepanon suunnittelu ja toteutus on oleellinen jatko kyseistä prosessia. Analysoinnin, suunnittelun ja toteutuksen eri vaiheisiin on käytetty useita työtunteja ja ohjeistus on viety pihakeittiötuoteryhmässä hyvin yksityiskohtaiselle ja tarkalle tasolle. Tässä luvussa esittelen työn tuloksia niiltä osin, kuin liikesalaisuuksien suojelemisen varjolla työn julkisessa versiossa voin. Tulosten lisäksi liitteeseen 2. on koottu kuvia pihakeittiö-tuoteryhmän osalta toteutuneista esillepanosuorituksista kolmesta K-raudasta (K-rauta Merituuli, Espoo; K-rauta Vantaanportti; Vantaa sekä K-rauta Skanssi, Turku).

5.1 Asiakaslähtöinen näkökulma

Pihakeittiötuoteryhmän suunnittelun keskipisteenä on ollut asiakaslähtöisyys. Tuoteryhmän alakategorioiden (hiili-, kaasus- ja sähkögrillit) kohtaamisjärjestyksessä on hyödynnetty aikaisempien vuosien todellista kysyntää sekä pyritty samanaikaisesti huomioimaan mahdollisia tulevia trendejä. Tuotesijoittelussa on huomioitu tuoteryhmien lisäksi tuotemerkit sekä koko- ja hintakategoriat (liite 3). Esimerkiksi isokokoisimmat tuotteet on sijoitettu alueen taka-alalle, jotta ne eivät peittäisi eri vaihtoehtojen näkyvyyttä asiakkaalle. Usein tuotteen koko tuo lisää ominaisuuksia, mikä puolestaan nostaa tuotteen arvoa. Tämän seurauksena arvokkaammat tuotteet sijoittuvat koon tavoin alueen takaosiin. Käyttöyhteystuotteet on puolestaan sijoitettu mahdollisuuksien mukaan päätuotteen yhteyteen.

Tuoteryhmän tilanjaossa ja esillepano-ohjeistuksessa on yksi huomioitava piirre, joka korostuu erityisesti juuri pihakeittiön tuoteryhmässä. Grillaamisessa on paljon tunnesidonnaisuutta tuotemerkkejä kohtaan. Asiakkaiden päätöksiä ohjaavat vahvasti brändit ja mielikuvat. Päätuotteen ostaja haluaa lähes poikkeuksetta ostaa saman tuotemerkin käyttöyhteystuotteet, jos tämä vain on mahdollista. Esimerkiksi Muurikka-kesäkeittiön ostaja valmistaa ruokansa samanmerkkisellä paistolastalla eikä suinkaan kilpailevan brändin tuotteilla. Tämä on otettu huomioon esillepano-ohjeistuksissa, joissa brändit säilyvät omina kokonaisuuksina alakategorioista huolimatta (liite 3). Brändijako säilyy myös käyttöyhteystuotteissa.

Tärkeänä osana asiakaslähtöistä tuoteryhmän esilleasettelua on myös asiakastapahtumaa helpottavien markkinointi- ja myyntimateriaalien tuotanto. Myynninedistämismateriaaleiksi (POS, Point of Sales) on tuotettu esimerkiksi erilaisia kuluttajalle suunnattuja ja vertailutaulukoita eri kaasugrillimallien välille hänelle sopivan mallin löytämiseksi sekä tarkempaa tuotetietoa tuotekorttien muodossa helpottamaan myyntitapahtumaa (ks. esimerkki liitteestä 4). Nämä POS-materiaalit auttavat asiakasta myös silloin, kun kaikki myyjät ovat mahdollisesti varattuja. Samalla ketjun yhtenäistämä materiaali korostaa konseptin yhtenäistä ilmettä, joka näkyy sekä ketjun internetsivuilla että myymälöissä muun muassa tuotekortteina, julisteina ja infotauluina.

5.2 Hyllykuvat

Edellisessä luvussa mainittu asiakaslähtöinen tuotemerkkiperusteinen ajattelutapa toistuu myös hyllykuvissa. Muissa erikoistavarakaupan tuoteryhmissä tuotteet jaotellaan usein tuoteryhmittäin (esimerkiksi sisä- ja ulkomaalit, lakat jne.) itse tuotemerkestä välittämättä, pihakeittiötuoteryhmässä hyllytila on ensin jaettu tuotemerkeittäin ja sitten vasta tuoteryhmittäin. Näin asiakkaan on helppo löytää oikean merkkinen käyttöyhteystuote ja asiakaslähtöinen ote säilyvät läpi koko tuoteryhmän.

Hyllyt ovat tavaroitettu yhteistyössä tavarantoimittajien kanssa, minkä pohjalta on piirretty itse hyllykuvat. Tavaroitamisessa huomioitiin tuotteen todellinen kysyntä sekä pyrittiin välttämään ylivarastointia tuotepuutteiden hallinnointia unohtamatta (ks. luku 4.4). Tämän seurauksena muutimme hieman alkuperäisiä arvioita hyllytilan jakamisesta. Hyllykuvia tehtäessä huomioimme myös sekä paikallisten valikoimien mahdollistamisen että mahdollisten myymättä jääneiden vanhojen tavaroiden tilavaatimukset jättämällä piirrettyihin hyllykuviin ylimääräistä tilaa kauppakohtaista tekemistä varten.

5.3 Myymälöiden vaihtelevuus

Pihakeittiötuoteryhmän tilanjaon ja tuote-esilleasettelun suunnittelussa suurimman haasteen luo myymälöiden vaihtelevuus kaikissa toimintamaissa sekä kansainvälinen toimintaympäristö. Koska myymälöiden neliömääraisten kokojen sekä muotojen kirjo on suuri, yksittäisen ohjeistuksen toteuttaminen kaikissa myymälöissä ei ole mahdollista. Pohjapiirustuksissa sekä hyllykuvissa tarvitaan joustavuutta, joka saavutetaan luomalla tarpeeksi yleinen linjaus tuoteryhmän esillepanosta. Tämä luo pohjan myymäläkohtaiselle toteutukselle.

Kohtaamisjärjestyksen (liite 3) mukainen yleinen linjaus antaa yleiset raamit, joiden pohjalta piirretään jokaiselle myymälälle oma pohjapiirustus ja tuotekohtainen esillepanoehdotus. Hyllykuvien piirtämisessä myymälöiden vaihtelevat koot on otettu huomioon piirtämällä erikokoisia kokonaisuuksia (mm. 1-, 3- ja 5-moduulin vaihtoehdot). Tämän lisäksi ohjeistukseen on lisätty jakotaulukko, joka ilmaisee kuinka montaa moduulia suositellaan eri tuotemerkkiä kohtaan kokonaismoduulimäärän ollessa X (taulukko 1). Jakotaulukko siis ilmaisee kaupalle varsin selkeästi kuinka käytettävissä olevat tilat suositellaan tavaroitettavan.

Taulukko 1. Kokonaismoduulimäärän jakautuminen tuotemerkeittäin (Mukaillen Rautakesko 2013).

Moduulilukumäärä yhteensä	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Brändi 1	0	0	0	0	0	1	2	3	3	3	3	4	4	5	5
Brändi 2	0	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Brändi 3	0	0	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4
Brändi 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3

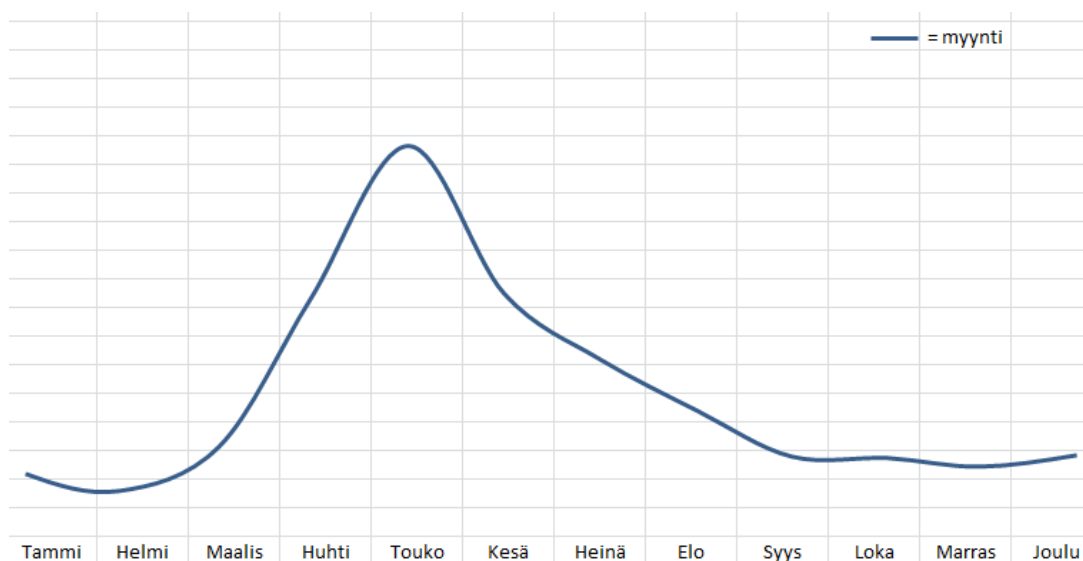
Kansainvälinen toimintaympäristö näkyy ohjeistuksessa tuoteryhmän kulutuskysynnän erilaisuutena. Rautakeskon toimintamaissa markkinoiden asiakaskäyttäytyminen vaihtelee tuoteryhmittäin, mikä heijastuu niin tuoteryhmän alakategorioiden kuin kategorian sisäisiin painotuksiin. Sekä tilanjaossa että hyllykuvissa on huomioitu näitä alueellisia painotuksia säilyttäen kohtaamisjärjestyksen perustuvan logiikan. Alakategorioiden painopisteiden muutokset on käytännössä toteutettu tuotevalinnoin sekä painopisteiden kohtaamisjärjestyksen muutoksin.

6 Käytännön haasteet

Tuoteryhmäjohtamisen prosessista, konseptisuunnittelusta sekä asiakkaan ostokäyttäytymisestä ja sen ymmärtämisestä on olemassa paljon kirjallisuutta (liite 1). Tämän opinnäytetyön toimeksiannon haasteena ei ole ollut teoriapohjaisen tiedon hankkiminen tai esillepano-ohjeistuksen laatiminen. Koko tuoteryhmäjohtamisen prosessin suurimmat haasteet on kohdattu jalkauttamisen yhteydessä. Erikoistavarakauppa, kausiluonteisuus sekä tuoteryhmien osuus yrityksen koko liikevaihdosta vaikuttavat jokainen omalta osaltaan olennaisesti käytettävissä olevien resurssien määrään unohtamatta tuontikauppaan liittyviä haasteita.

6.1 Kausiluonteisuus ja myymälähenkilökunnan resursointi

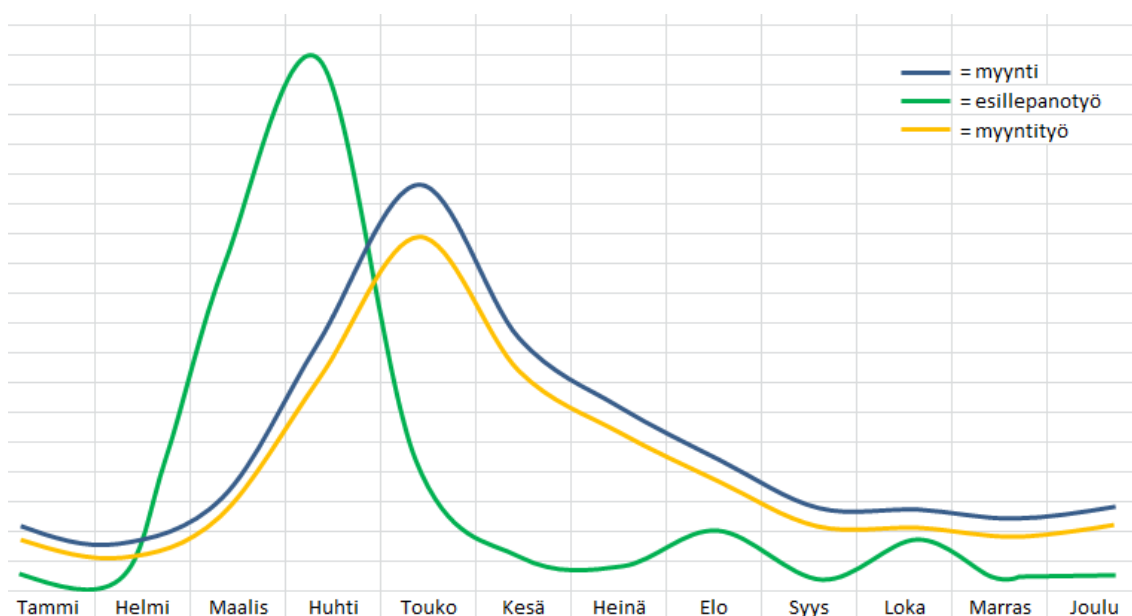
Kuviossa 5 on esitelty mukailtu versio puutarha-alan myynnin kausiluonteisesta jakautumisesta kuukausittain. Kuten kuviosta on huomattavissa, puutarha-alan suurin myynti painottuu touko-heinäkuulle. Tammi-maaliskuun myynnit ovat puutarhakaupalle hiljaisinta aikaa. Toisin kuin urheiluvälinekaupassa, jossa on selkeät kesä- ja talviurheilukaupan kaudet, puutarha-alalla ei ole suurta myyntiä talvikuukausina. Tämän lisäksi kauden alkamista on vaikea ennustaa, sillä se on täysin riippuvainen talven lumitilanteesta sekä kevään säästä. Esimerkiksi vuonna 2013 talvi jatkui pitkään ja säät muutuivat melkein yhdessä yössä kesäisiksi. Kevät jäi käytännössä todella lyhyeksi, mikä vaikutti puutarha-alan myyntiin valtakunnallisesti. (Luhtasaari 2013.)



Kuvio 5. Puutarha-alan myynnin kausiluonteisuus (Mukaihen Luhtasaari 2013)

Puutarhakaupan myyntikauden painottuminen vain tietyille kuukausille aiheuttaa omat haasteet myös henkilökunnan resursointiin. Talvikuukausina myynnin ollessa vähäistä palkkakulut pitäisi saada mahdollisimman alhaisiksi kulujen keventämiseksi, mikä tarkoittaa toisin sanoen henkilöstöresurssien minimoimista. Toisaalta kauden suurten myyntien johdosta henkilökuntaa tarvitaan myyntikaudella huomattavasti enemmän. Tarvetta täytetään lähes poikkeuksetta kausiapulaisilla, sillä useamman puutarha-alan ammattilaisten palkkaaminen vain määräaikaisiin tehtäviin on vähintäänkin haastavaa.

Kausiluonteisten myyjien hyödyntäminen nostaa eteen kaksi haastetta; työssä aloittamisen ajankohdan sekä ammattitaidon. Kuviossa 6 on hahmoteltuna todellista arviota mukaillen esilleasettelutyön sekä myyntityön painottuminen suhteessa myyntiin. Kuten kuviosta nähdään esillepanotyö sekä myymälän valmisteleminen kauteen vaatii suurimpia henkilöstöresursseja maaliskuis- ja huhtikuussa. Nämä kuukaudet olisivat myös optimaalisin aika antaa uusille työntekijöille tarvittavaa perehdytystä sekä tuotekoulutusta, sillä asiakasvirrat eivät ole vielä suuria verrattaessa ruuhkakuukausiin. Koska kausiluonteiset työntekijät ovat usein opiskelijoita, ovat he usein estyneitä työskentelemään täysipäiväisesti juuri tällä aikavälillä opiskelujen takia. Heille optimaalisin aloitusaika olisi juuri toukokuussa, jolloin kaikkien oleellisten resurssien pitäisi olla suunnattuna myyntityöhön perehdyttämisen ja kouluttamisen sijasta.



Kuvio 6. Arvio henkilöstöresurssien tarpeesta puutarha-alan myymälässä (Mukaillen Luhtasääri 2013).

Pihakeittiötuoteryhmän osalta henkilöstön tarve ja ammattitaito korostuu erityisesti. Tuotealueen ylöslaittaminen kautta varten on aikaa vievää, sillä käytännössä kaikki mallikappaleet on koottava valmiiksi näytealueelle. Esimerkiksi henkilöltä, joka ei ole aikaisemmin koonnut kaasugrillejä, yhden grillin kokoamiseen voi kulua useampi tunti. Samoin pihakeittiötuotteiden myynnissä vaaditaan erityistä ammattitaitoa. Tuotteet sisältävät huomattavasti teknisiä ominaisuuksia, joista asiakas haluaa tietää lisää. Tuotteen arvon kasvaessa asiakas on entistä kiinnostuneempi tietämään miksi toisesta mallista kannattaa maksaa lähemmäs 1000 €, kun vieressä esille oleva malli maksaa 300 € vähemmän. Näissä tilanteissa korostuu henkilökohtaisen myyntityön merkitys. (Luhtasaari 2013.)

Henkilökuntaresurssien suunnittelun ja budjetoinnin merkitystä kaudelle ei voi vähätellä. Hyvä valmistautuminen ja riittävien resurssien varaaminen myymälän ylösnostoon on hyvän myyntituloksen kannalta ehdottoman tärkeää. Resursointia ei pidä kuitenkaan liioitella, sillä palkkakulut ovat aina kiinteät, mutta myynti ei ole taattua.

6.2 Tuontikauppa ja kausiluonteisuuden haasteet

Oman haasteen sesonkiluonteisia tuotteita myyvien myymälöiden esillepanon valmiste- luun sekä myyntiin tuo myös tuontikauppa, jonka haasteet painottuvat etenkin Kau- koidän tuontiin. Kausiluonteisessa tuontikaupassa oleellisia haasteita ovat kauden en- nustettavuus ja toimitusten aikataulutus sekä Pohjoismaiden markkina-alueen myynnil- liseen pienuuteen. Tuontikaupassa on todella paljon tekijöitä, jotka eivät ole yritysten hallittavissa. Seuraavassa nostan esiin vain muutaman esimerkin kaikista haasteista.

Kaukoidän tuontikaupassa toimitusaika tilauksesta on pitkä ja vaikeasti ennustettavis- sa. Vaikka tuotteen valmistus- ja laivausajat ovat saatavissa etukäteen, todellisuus voi olla jotain aivan toista. Tuotteet saattavat esimerkiksi olla valmiina laivausta varten, mutta laivoista ei välttämättä löydy tilaa konteille. Toisaalta ilmoitetut tuotantoaikataulut saattavat olla ylioptimaalisia. Laivausten ja tuotannon myöhästyminen johtuu usein suuremmasta asiakkaasta. Suomi ja Pohjoismaat ovat piha- ja puutarhan markkina- alueena niin pienet, että yksittäiset yritykset Euroopan ja Amerikan markkinoilla voivat yhdellä tilauksella lykätä Pohjoismaisten yritysten valmistusaikataulua viikoilla eteen- päin. Tuotannon viivästyminen siirtää toimitusta lähemmäksi kiinalaista uutta vuotta, jolloin Kaukoidän konttipula on kaikista suurimmillaan. Käytännössä kotimaassa toimi- vien yritysten kannalta tämä tarkoittaa sitä, että varmistakseen toimitusten saapumi-

sen ajoissa, tilaukset tulisi ilmoittaa Kaukoitään jo edellisen vuoden touko-kesäkuussa. Tämä puolestaan johtaa siihen, ettei kuluvin kauden myyntitietoja pystytä hyödyntämään ensikauden tilauksia tehtäessä. Kun kuluvin kauden myyntitietoja ei kyetä ennustamaan, on yrityksen valittava, ottaako se riskin tuotteiden tilaamisessa ilman alkaneen kauden myyntitietoja vai ottaako se riskin toimitusaikataulujen pitävyydessä. Tässä on oleellista huomioda, että koska puutarha-alan myynti painottuu niin vahvasti muutamalle kuukaudelle, toimitusten myöhästymisen edes kuukaudella voi olla erittäin ratkaisevaa koko seuraavan kauden tuloksen kannalta.

Tuontikauppa luo siis omat riskit myymälöiden esillepanon toteuttamiseen tarpeeksi ajoissa ennen parhaan myyntikauden alkamista. Kuten luvussa 4.6 todettiin, tuotteiden saatavuuteen vaikuttaa niin myymälän resurssit kuin toimittajien toimitusvarmuus, eikä laajoja valikoimakokonaisuuksia kannata rakentaa, jos myymälän työtunnit eivät riitä tuotteiden hyllyttämiseen tai jos tuotteiden toimittamisessa esiintyy esillepanotyötä haittaavia vaikeuksia. Tuontikauppa edustaa kuitenkin myymäläesillepanon tuotteista vain osaa, eikä se estä kokonaan tuotteiden esillepanoa. Jokaisella tuotemerkillä on vähintään yksi toimituskanava, joten kaikkien tavaroiden myöhästymisen kaavaillusta on epätodennäköistä. Tämä on kuitenkin tekijä, joka on syytä ottaa huomioon.

7 Johtopäätökset ja yhteenveto

Myymäläkonseptit ovat arkipäivää. Esimerkiksi elintarvike- ja päivittäistavarakaupan puolella asioidessamme saman ketjun kaupassa myymälä näyttää visuaalisesti ja tuntuu käytännössä hyvin samankaltaiselta kuin muutkin ketjun kaupat. Vaikka emme tuntisi kauppaa entuudestaan, pystymme suunnilleen arviomaan aikaisempien kokemustemme perusteella, missä päin myymälää sijaitsevat hedelmät ja kasvikset, liha- ja kalatiskit tai pakasteet ja makeiset. Moni kuluttaja ei mahdollisesti edes huomaa, kuinka heidän toimintansa ohjaa ketjulähtöistä tekemistä ja toisin päin. Asiakkaan kokeman helpon ostotapahtuman takana on kuitenkin usein useampi työtunti analysointia, kehittämistä sekä toteuttamista.

Myös erikoistavarakaupan puolella myymäläkonseptit tuotetasoisin esillepano-ohjeistuksineen ovat muodostumassa arkipäivän toimintatavoiksi. Erikoistavarakauppaan vaikuttaa usein myös kausiluonteisuus, mikä luo omat haasteet myymäläkonsep-

tien toteutukseen. Seuraavassa tarkastellaan työn yhteenvetoa sekä toimenpide-ehdotuksia näiden haasteiden kohtaamiseksi.

7.1 Yhteenveto

Työssä esitetty tuoteryhmäjohtamisen prosessi (ks. luku 4 Kysynnän hallinta) on tuoteryhmähallinnassa ja sen kehittämisessä äärimmäisen tehokas ja kannattava työkalu. Opinnäytetyön prosessin aikana tuoteryhmäjohtamisen prosessista syntyneet tulokset ovat olleet erittäin hyviä. Tehokkuutta ja kannattavuutta parantavia toimintamalleja pystytään toteuttamaan, mutta oleellinen kulmakivi näyttää olevan valmisteltujen tuotosten jalkauttaminen etenkin vahvasti kausiluonteisessa liiketoiminnassa.

Kuten kuvioista 5 ja 6 oli nähtävissä, puutarha-alan kauppa vaatii vahvasti henkilöstöresurssien oikea-aikaista kohdentamista myynnin painottumisen johdosta. Talvikauden puuttuminen luo omat haasteet kertyvien kustannusten käsittelemiseen, sillä myyntitapahtumat ovat varsin pienet suhteutettuna kiireellisempään aikaan. Tämä ei kuitenkaan saisi olla syy siihen, ettei kesäkauden valmistautumiseen suunnattaisi tarpeeksi resursseja. Ketjutoiminnan näkökulmasta kaupan riittämättömät resurssit kausiluonteisen liiketoiminnan valmisteleminen ja ylösnostamiseen ovat todellinen vastoinkäyminen paljon suunnittelutyötä vaatineiden myymäläkonseptien kannalta.

Konkreettisina tuloksina opinnäytetyö osoittaa sen, minkälaisia käytännön haasteita kausiluonteisen erikoistavarakaupan johtamisessa kohdataan ja miten hankalaa ketjutasoisten suunnitelmien ja myymälässä tapahtuvan esillepanotyön kohtaaminen voi olla. Tuoteryhmän esillepano-ohjeistuksen jalkauttaminen on opinnäytetyötä palauttaessa oleellisesti kesken, ja esillepano-ohjeistuksen konkreettiset tulokset myynnin ja tuoton näkökulmasta saadaan vasta kauden lähestyessä loppua. Toimenpide- ja kehitysehdotuksia on havaittu jo tässä vaiheessa projektia, joita käsitellään seuraavissa kappaleissa.

7.2 Toimenpidesuosituksat

Seuraavassa esittelen kolme toimenpide-ehdotusta opinnäytetyön kautta nousseisiin haasteisiin. Toimenpide-ehdotukset tarjoavat mielenkiintoiset aiheet mahdollisille jatkotutkimuksille.

Ensimmäinen toimenpide-ehdotus on myymälän henkilöstöresurssienhallinnan työkalun kehittäminen kausiluonteisen myymälän avuksi. Työkalu voisi esimerkiksi ottaa huomioon kaupan todellisen myynnin sekä tuoton suhteutettuna esillepano- ja myyntityön vaatimaan aikaan ja tekisi tämän pohjalta myymälälle alustavan henkilöstösuunnitelman kuukausitasolla kokonaiskustannuksineen. Tämän avulla myymälä pystyisi optimoimaan kausiluonteisen liiketoiminnan tehokkuuden ja suunnittelemaan tarvittavat toimenpiteet kauden valmistelun onnistumisen takaamiseksi.

Toinen toimenpide-ehdotus on talvikauden myyntiaktiviteettien löytäminen. Ei ole satumaa, että Suomessa usean hiihtokeskuksen yhteydessä pyörii kesäkaudella golfkenttä. Näin yrityksen kustannus- ja myyntirakennetta saadaan tasapainotettua, kun sekä tuloja että menoja on ympärivuotisesti. Huono talvikausi aikaistaa kesäkauden tuloa ja toisin päin. Kausiluonteiselle erikoistavarakaupalle olisi erittäin tärkeää tunnistaa talvikauden myyntiä kerryttävät aktiviteetit sekä panostaa niihin huolellisesti.

Kolmas jatkotoimenpide on myymäläkonseptien yksityiskohtaisen ohjeistuksen kyseenalaistaminen. Opinnäytetyöprosessin aikana ilmeni, että joissain ketjuissa hyllykohtaisten kuvien tekeminen on viety liiketoimintaa heikentävästi vaikuttaviin äärimmäisyyksiin. Mielestäni mielenkiintoinen jatkotoimenpide olisi tutkia sitä, kuinka paljon ketjutasoisessa tekemisessä esillepano-ohjeistusten ja myymäläkonseptien tekemiseen hukataan aikaa ja resursseja niiden mennessä liian laajalle ja syvälle myymälän arkipäiväisen toiminnan kannalta.

7.3 Työn arviointi

Opinnäytetyön toimeksiannon pohjalta syntyneet tulokset ovat vastanneet kiitettävästi toimeksiantajan odotuksia. Rautakeskon asettama aikataulu piti hyvin ja jalkautuksen ensimmäisiä vaiheita päästiin toteuttamaan suunnitellusti tammikuussa. Kuten yhteenvedossa jo totesin, ohjeistuksen jalkauttaminen on opinnäytetyötä palauttaessa oleellisesti kesken. Toimeksiannosta saatuja todelliset tulokset jäävät tämän kirjallisen työn ulkopuolelle.

Työn arvioinnin tekee ulkopuoliselle haasteelliseksi sen arkaluonteisuus. Koska työstä on liikesalaisuuksien varjolla jouduttu tekemään kaksi versiota, ei tässä versiossa ole nähtävissä toimeksiannon kannalta oleellisia tuotoksia, vaan ne on käsitelty pintapuoleisesti. Työstä nousseet haasteet ovat kuitenkin heijastettavissa vahvasti kausiluonteis-

seen painottuneeseen liiketoimintaan, eikä työn julkinen versio ole lukijalleen täten täysin hyödytön.

Kritiikkiä annan itselleni ajoittain liiallisesta ketjulähtöisyyden näkökulmasta. Toimeksiannon aikana huomasin syyllistyneeni tekemisessäni samankaltaisiin virheisiin, joita aikoinaan itse harmittelin myymälässä. Tein projektin aikana muutamia olettamuksia ja päätöksiä, jotka tavoitteiden vastaisesti eivät helpottaneet myymälähenkilökunnan tekemistä, vaan ennemminkin tekivät sitä vaikeammaksi. Virheet kuitenkin huomattiin ajoissa ja pystyttiin korjaamaan. Nämä hetket olivat kuitenkin hyvä muistutus siitä, että kaikki mitä ketjun päässä työskennellessämme miellämme hyviksi ratkaisuuksi, ei aina välttämättä ole sellainen myymälässä myyjän ja asiakkaan silmissä.

Toimeksiannon toteuttaminen normaalina työtehtävänä ei olisi pakottanut minua perehtymään niin syvällisesti olemassa olevaan kirjallisuuteen tehtävän toteuttamiseksi. Samoin erilaisten ongelmakohtien tunnistaminen ja kehityskohteiden sekä toimenpideehdotusten pohtiminen olisi mitä todennäköisimmin jäänyt normaaleissa työkiireissä tekemättä. Voin todeta rehellisin mielin opinnäytetyöprosessin kehittäneen ja kasvattaneen ammatillista osaamistani niin asiantuntijana tuoteryhmäjohtamisen kokonaisprosessissa kuin kokonaisvaltaisen myymäläkonseptin kehittämisessä.

Lähteet

ECR Europe 1997. Category Management. Best Practices Report. The Partnering Group & Ronald Berger & Partner International Management Consultants. Verkkoraportti. [Http://www.ecr-europe.org/ecr-library](http://www.ecr-europe.org/ecr-library). Luettu 23.2.2014.

ECR Europe 2000. The Essential Guide to Day-to-Day Category Management. AC Andersen Consulting. Verkkoraportti. [Http://www.ecr-europe.org/ecr-library](http://www.ecr-europe.org/ecr-library). Luettu 23.2.2014.

Finne, Sami & Kokkonen, Tuomas 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. WSOYpro, Helsinki.

Floor, Ko 2006. Branding a store. How to build successful retail brands in a changing marketplace. BIS Publishers, Amsterdam.

Ford, David & Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan 2003. Managing Business Relationships. 2. painos. John Wiley & Sons Ltd, Chichester.

Harrison, Alan & van Hoek, Remko 2008. Logistics Management and Strategy. Competing through the supply chain. 3. painos. Financial Times Prentice Hall, Harlow.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOYpro, Helsinki.

Kanerva, Seija 2013. Myynninedistämispäällikkö. Rautakesko Oy, Vantaa. Haastattelu 11/2013.

Kauppinen, Niklas 2013. Esillepanopäällikkö. Rautakesko Oy, Vantaa. Haastattelu 11/2013.

Kautto, Matti & Lindblom, Arto 2005. Ketju: kaupan ketjuliiketoiminta. Otava, Helsinki.

Kesko 2014. Keskon vuosi 2013. Vuosikertomus. Kesko, Helsinki.

Luhtasaari, Juha-Matti 2013. Myyntipäällikkö. Piha ja puutarha. Rautakesko Oy, Vantaa. Haastattelu 12/2013.

Rautakesko 2012. Yritysesittely. PowerPoint -esitys.

Rautakesko 2013. Yard and Garden 2013 Display Instructions. PowerPoint -esitys.

Rautakesko 2014. Yritysesittely. PowerPoint -esitys.

Silvennoinen, Jannika 2013. Vähittäiskaupan myymälämarkkinointi: markkinointimateriaalit ja esillepano. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Metropolia Ammattikorkeakoulu. [Http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58793/Silvennoinen_Jannika.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58793/Silvennoinen_Jannika.pdf?sequence=1). Luettu 21.3.2014.

Tikkanen, Henriikki & Aspara, Jaakko 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Talentum Oyj, Helsinki.

Suosittelut oheiskirjallisuus opinnäytetyön kirjallisuudesta

Cousins, Paul 1999. Supplier Base Rationalization. Myth or Reality? European Journal of Purchasing and Supply Management (5), 143-155.

Crum, Colleen & Palmatier, George E. 2003. Demand Management Best Practices: Process, principles and collaboration. J. Ross Publishing, Fort Lauderdale.

ECR Europe 1998. Efficient Assortment. Best Practices Report. The Partnering Group. Verkkoraportti. [Http://www.ecr-europe.org/ecr-library](http://www.ecr-europe.org/ecr-library).

Gadde, Lars-Erik & Snehota, Ivan 2000. Making the Most of Supplier Relationships. Industrial Marketing Management (29), 305-316.

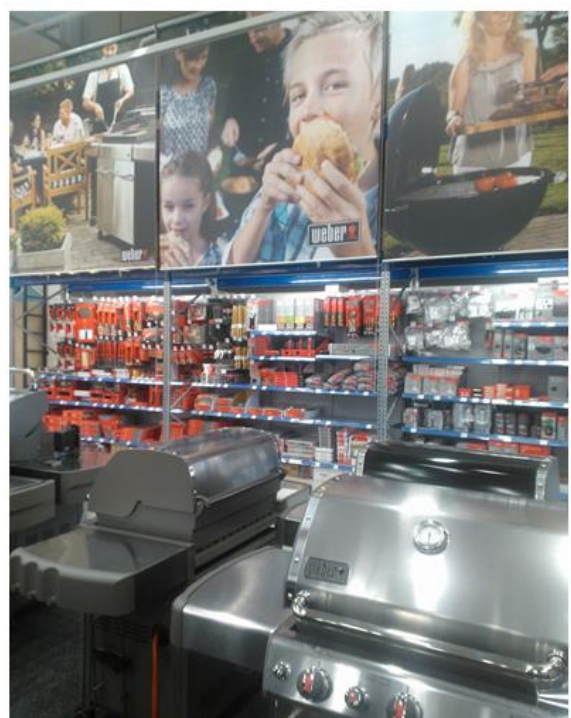
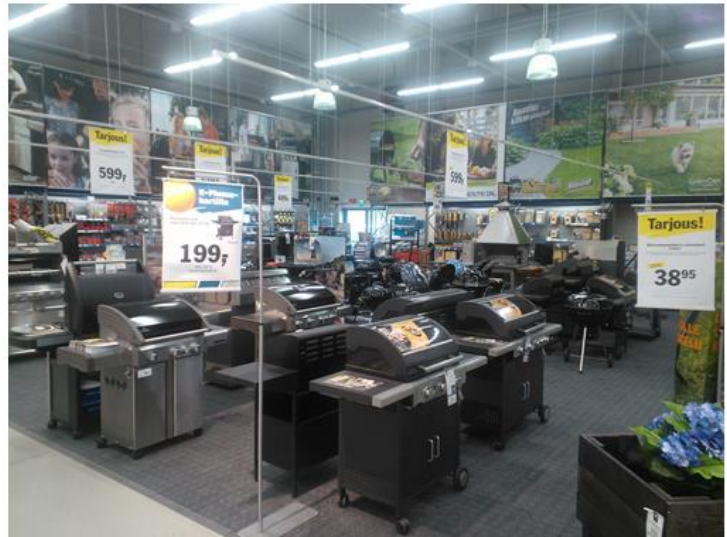
Hoch, Stephen J. & Kent, Robert J. & Wansink, Brian 1997. Point-of-Sales Promotions That Sell More Units. Marketing Science Institute, Cambridge MA.

Maila, Ville & Ståhlberg, Markus 2010. Shopper Marketing. How To Increase Purchase Decisions at the Point of Sale. Kogan Page, London.

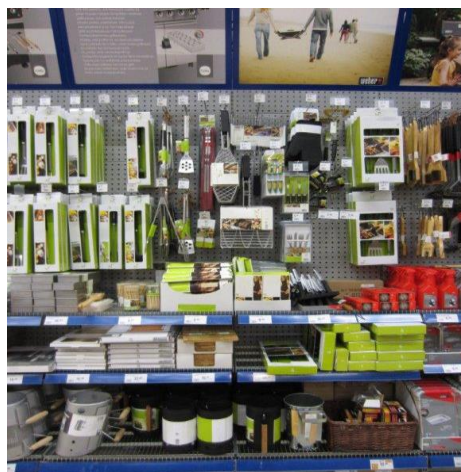
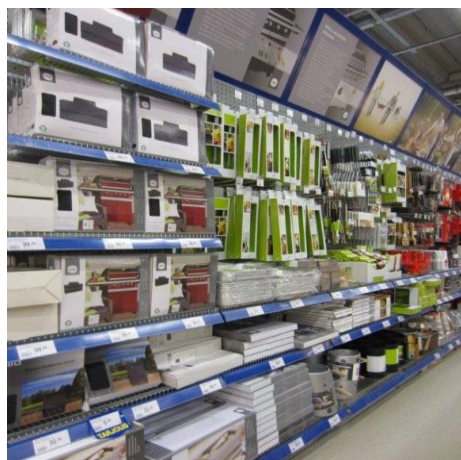
Wild, Tony 2002. Best Practice in Inventory Management. 2. painos. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Pihakeittiö-tuoteryhmän esillepanototeutuksia, kevät 2014

K-Rauta Merituuli 08.05.2014



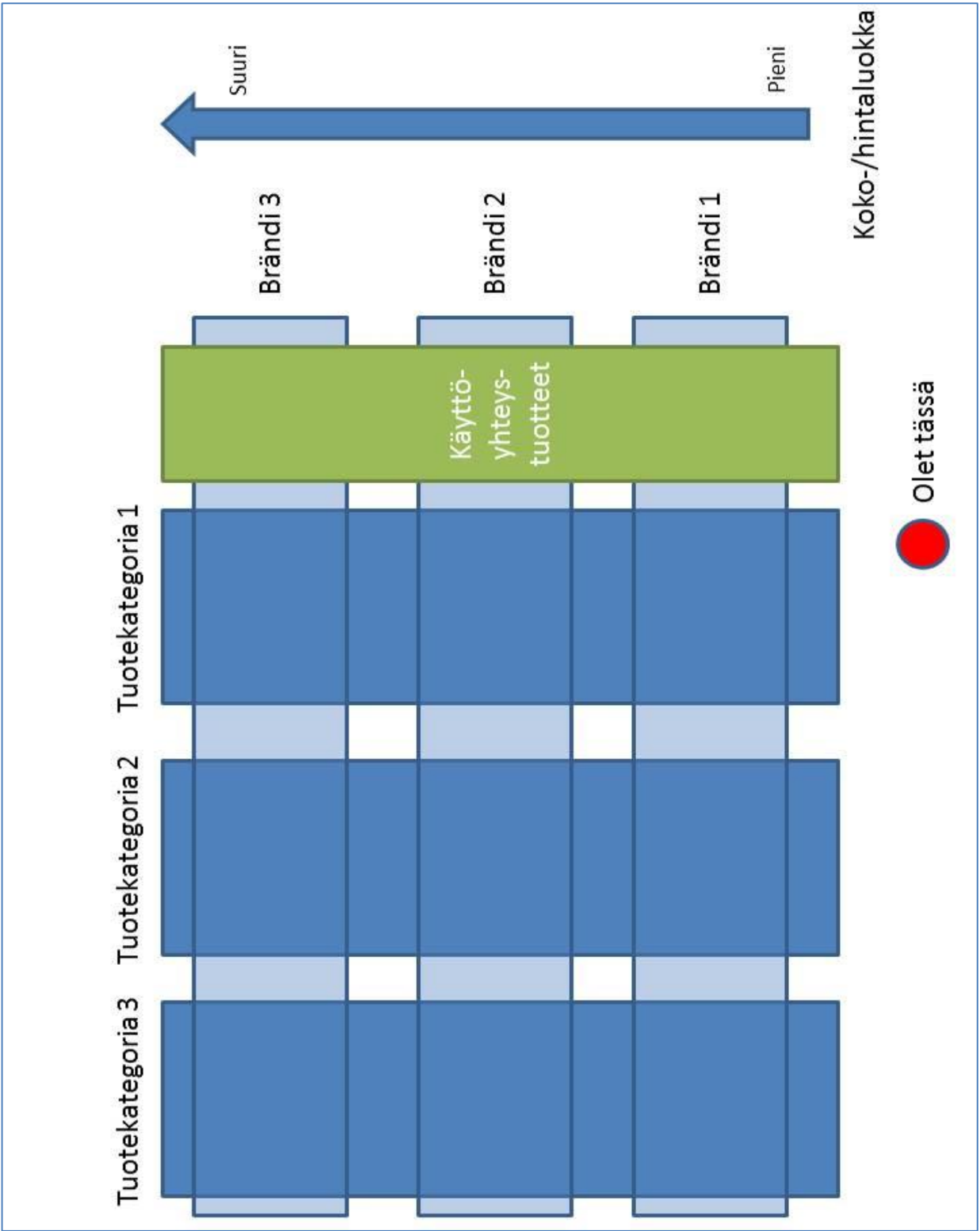
K-Rauta Skanssi 23.04.2014



K-Rauta Vantaanportti 08.05.2014



Pihakeittiötuoteryhmän kohtaamisjärjestys



Pihakeittiötuoteryhmän myynninedistämismateriaaleja (POS, Point of Sales)**Cello**

Cello grills
is recognised for quality

**1. High quality**

The grills are durable, stable, safe and their quality is always dependable.

2. Versatile

Whether you are cooking for two or the whole family, you can do it with versatile grills.

3. Easy to maintain

Our grills have been designed for easy cleaning and maintenance. You can focus on the essential – effortless cooking.